

Työaika osana tietotyön psykologisia sopimuksia

Tiina Saari

ABSTRACT

Working time and psychological contracts in knowledge work

The article studies the relationship between working hours and psychological contracts in knowledge work. Interviews (N=19) from two Finnish knowledge-intensive organisations have been used as the material of the study. The psychological contract refers to the worker's subjective view of the rights and duties that belong to one's own work contract. Psychological contracts also differ from each other in the attitudes toward working hours that they promote. The article analyses knowledge workers' perceptions of how organisational culture, superiors' actions and employees themselves affect working time. Based on this analysis, the article examines the different forms of psychological contract that underly various parties' perceptions of working time. The study reveals that several models of the psychological contract appear side by side in knowledge work. Based on analysis of different contracts, the study considers overtime work as a duty which belongs to work, but also as a problem. Some employees are ready to work more intensively or work overtime, if it improves their employability.

Keywords: working time, psychological contracts, knowledge work, employee well-being

JOHDANTO

”Me olemme ylpeitä siitä, että ajamme itsemme loppuun. Me olemme ylpeitä siitä, että teemme liian pitkää päivää, joka sekoittaa päämme ja terveytemme. Toki pitkää päivää pitää joskus tehdä. Mutta on eri asia miten. Ja on eri asia, kannattaako siitä olla ylpeä vai pohtia, mitä tein väärin, mikä on työkuultuurissa tai itseni hallinnassa niin pielessä, että taas päädyin tekemään kahdentoista tunnin päivän.”

Näin pohtii Jyrki Lehtola tietotyön työaika Elinkeinoelämän valtuuskunnan Työväen teatteri -pamfletissa (2012). Julkaisussa luodaan tietotyöstä ja sen ajankäytöstä karikatyyrimäinen kuva, mutta mukaan mahtuu myös painavaa pohdintaa siitä, miten ja millaiseen ajankäyttöön pohjautuen tietotyötä voisi tehdä sekä mielekkäämmin että tuottoisammin.

Tietotyön työajoissa ja ajankäytössä riittääkin pohdiskeltavaa. Kiire, ylityöt ja aikapaineet tuntuvat kuuluvan jo erottamattomana osana nykyajan työelämään ja erityisesti tietotyöhön. Vaikka viikoittainen työaika onkin Suomessa keskimääräisesti lyhentynyt viime vuosikymmenien aikana, tietotyöläiset sen sijaan tekevät töitä tuntimääräisesti mitattuna yhä enemmän. Tietotyön aikapaineet voivat osittain johtua työn luonteesta, joka tekee työstä vaikeasti hallittavaa ja ennakoitavaa. Tietotyön arkipäivä on täynnä muuttuvia tehtäviä ja aikatauluja sekä keskeytyksiä, joten työn kestoa ei voi ennakoida samal-

la tavalla kuin ruumiillisessa työssä. Tietotyön henkilökohtaistuneen luonteen myötä työtä voi olla mahdotonta jättää työpaikalle, joten työ seuraa tekijäänsä usein kotiinkin (Julkunen ym. 2004; O'Carroll 2008; Virmasalo ym. 2011).

Tarkastelen tässä artikkelissa, miten tietotyöntekijöiden näkökulmasta katsottuna tietotyön työaikaan vaikuttavat organisaation työaikakulttuuri, esimiesten toiminta sekä työntekijän omat ajattelu- ja toimintatavat. Pohdin myös, mikä selittää näitä erilaisia näkökulmia, eli miksi samantyyppisissä työtehtävissä toimivat työntekijät suhtautuvat työaikoihin ja työajan käyttöön eri tavoilla. Yksi mahdollinen selitys erilaisille työaikaorientaatioille on niiden taustalla vaikuttavat erilaiset psykologiset sopimukset. Psykologiset sopimukset, eli työntekijän subjektiiviset käsitykset työsuhteeseen kuuluvista vastavuoroisista velvollisuuksista ja oikeuksista, eroavat toisistaan myös työajan ja ajankäytön suhteen. Toiselle ylityöt ja työn tekeminen kotona voivat olla hyväksytty ja luonteva osa työtä, kun taas toisen sopimuksen kuuluu tiukka normaalityöajan noudattaminen (Rousseau 1995). Työaika on merkittävä työhyvinvoinnin osatekijä, ja tämä tutkimus selvittää tietotyöntekijöiden käsityksiä työajasta ja sen hallinnasta.

TIETOTYÖN AIKA

Työn tietoisuus on tapahtunut suhteellisen lyhyessä ajassa. Suomessa tietotyöntekijöiden määrä on noussut viime vuosikymmenien aikana ja on vakiintunut noin 40 prosenttiin työvoimasta. Tietotyöhön kuuluu olennaisena osana tiedon tuottaminen, käsittely ja välittäminen, ja sitä määrittävät myös työntekijän korkea koulutustaso, tietotekniikan käyttö sekä työtehtävien autonomia ja luova suunnittelu. (Blom ym. 2001; Pyöriä 2006; ks. myös Ojala & Hautaniemi 2011.) Alvessonin (2004) mukaan kaikista lupauksista ja puheista huolimatta tietotyö ei ole pelkkää tiedon tuottamista ja käsittelyä. Siihen liittyy myös paljon rutiineja ja tehtäviä, jotka ovat kaukana luovasta ja autonomisesta työstä. Tietotyö voi kuitenkin parhaimmillaan olla pal-kitsevaa juuri kiinnostavina ja mielekkäinä pidettyjen työtehtävien ansiosta (Blom ym. 2001). Tietotyöntekijöiden on myös havaittu olevan sitoutuneempia organisaatioonsa ja vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa kuin samassa

organisaatiossa toimivat manuaalisen työn tekijät (Benson & Brown 2007). Toisaalta on sanottu, että tietotyöntekijät voivat olla sitoutuneempia työhönsä ja oman uransa edistämiseen kuin organisaatioon (Alvesson 2004).

Tietotyöläisten ennustettiin muodostavan työelämän eliitin tai ydintyövoiman, jolla on osaamisensa myötä mahdollisuus kilpailuttaa työnantajia ja hallita siten työtään (esim. Rifkin 1997; Castells 1996). Ennustusten vastaisesti tietotyöhön kuitenkin yhdistetään pitkät työajat ja kova työtahti. Suomessakin ylempien toimihenkilöiden työajat ovat viime vuosikymmenien aikana pidentyneet, samaan aikaan kun muiden työntekijäryhmien työajat ovat keskimääräisesti lyhentyneet (Virmasalo ym. 2011). Tietotyöläisten ryhmä on kuitenkin työajan suhteen hyvin kirjava, ja joukosta löytyy tutkimusten mukaan niin normaalia työaikaan tekeviä kuin lähes 80 tuntia viikossa työskenteleviäkin (Julkunen ym. 2004).

Pelkkä työhön käytettyjen tuntien määrä ei kuitenkaan kerro koko totuutta. Esimerkiksi Suvi Mäntylän tutkimuksessa tietotyöntekijöiden työaika viikossa oli keskimäärin 40 tuntia, mutta työntekijät kokivat kiirettä ja aikapulaa. Vastaajista 90 % teki kuitenkin ainakin joskus ylityötä. Työn intensiivisyys ja vaatavuus koettiin kuitenkin ongelmiksi, vaikka työaika itsessään pysyikin normaalin rajoissa. (Mäntylä 2006, 60.) Ylemmät toimihenkilöt tekevät myös paljon harmaata ylityötä, eli työtä jota ei merkitä työaikakirjanpitoon tai jota ei korvata mitenkään. Juha Antilan mukaan ylityös selittyy työhön liittyvän innovoinnin tarpeella: työaika menee rutiineihin ja suunnittelu- ja kehitystyö jäävät vapaa-ajalle. Tutkimuksessa 37 % ylemmistä toimihenkilöistä teki korvauksetonta tai vapaana korvattua ylityötä, kun taas innovaatiopainetta kokevista ylemmistä toimihenkilöistä lähes puolet, 45 %, teki vastaavaa ylityötä. (Antila 2005, 41–46.)

Tietotyöläisten työn ja vapaa-ajan rajat voivat kietoutua yhteen monella tapaa. Tietotyöntekijöillä on usein käytössään joustava työaika, mutta toisaalta työ myös seuraa kotiin ja vapaa-ajalle. Työstä irrottautuminen voi olla hankalampaa ja työt voivat pyöriä mielessä jatkuvasti. (Florida 2005, 244–247; Mäntylä 2006.) Kunnollinen työstä irrottautuminen ja palautuminen, sekä työpäivän jälkeen että myös loman

aikana, vähentäisi työn rasitusten aiheuttamaa väsymystä ja työkyvyn heikkenemistä (Kivistö & Kivistö 2009).

Tietotyössä työtehtävien todellista kestoa ei voi arvioida etukäteen, joten työn suunnittelukin on vaikeampaa. Tietotyön autonomisen luonteen takia muutokset venyttävät työaikaa pidemmäksi kuin työntekijä haluaisi tai on ennakoinut (O'Carroll 2008; van Echtelt ym. 2006). Richard Florida (2005, 239) katsoo asiaa toisesta näkökulmasta: hänen mukaansa tietotyöläisten, tai luovan luokan, pitkää päivää ja ylitöitä selittävät työn mielekkyys ja työntekijöiden ”sisäinen motivaatio”. Raija Julkusen, Jouko Nätin ja Timo Anttilan Aikanyrjähdys-teoksen (2004) tulokset puolestaan kertovat, että keskiluokalle tärkeimmät työajan venymiseen vaikuttavat tekijät ovat työn rajattomuus ja haastavuus sekä oman itsen ja työn välinen suhde, sitoutuminen ja työstä kannettu vastuu. Keskiluokka siis painottaa kunniallista ammattilaisuutta, eli työn hoitamista hyvin ja kunnialla loppuun saakka. Työn hyvin hoitaminen ei kuitenkaan välttämättä onnistu normaalityöajassa, joten työntekijä joustaa. Työajan koettiin olevan myös itsestä kiinni: samanlaisessa työtilanteessa olevista jotkut pitävät kiinni työajoista, kun taas joillekin rajoja ei ole. Yksilöllistynyt kulttuuri määrittää siis myös työaikaa.

PSYKOLOGINEN SOPIMUS

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan Denise Rousseau'n (1995) mukaan työntekijän subjektiivista käsitystä siitä, mitä vastavuoroisia velvollisuuksia ja oikeuksia työsuhteeseen kuuluu. Psykologinen sopimus koskee työsuhteeseen liitettyjä käsityksiä ja uskomuksia, eli esimerkiksi sitä, millaiseen työaikaan työntekijä näkee olevansa velvoitettu ja toisaalta oikeutettu. Nämä käsitykset syntyvät sekä ennen työn aloittamista että työsuhteen aikana. Käsityksiin vaikuttavat sekä työyhteisöltä saadut tiedot että työpaikan ulkopuoliset viestit, kuten mediasta saadut käsitykset työelämän toiminnasta. Psykologinen sopimus poikkeaa subjektiivisuudellaan normatiivisista sopimuksista, jotka ovat esimerkiksi työntekijäryhmän jaettuina oletuksina työpaikan pelisäännöistä, sekä sosiaalisista sopimuksista, jotka ovat laajempia kulttuurisia uskomuksia. Virallisessa työsopimuksessa määritellään työn-

tekijälle kuuluvat tehtävät ja niiden tekemiseen käytettävä työaika. Virallinen sopimus ja psykologinen sopimus eivät kuitenkaan aina ole yhteneväisiä. Työntekijän näkökulmasta katsottuna psykologinen sopimus määrittää sen, miten paljon ja minkä tehoisia tötunteja työntekijä todellisuudessa on valmis tekemään työnsä eteen.

Perinteisenä psykologisen sopimuksen mallina pidetään relationaalista psykologista sopimusta. Malli perustuu tiiviille sitoutumiselle, organisaatioon samaistumiselle ja molemminpuoliselle lojaalisuudelle. Työntekijä on valmis joustamaan ja tekemään enemmän kuin häneltä odotetaan ja uskoo hyvin tehdyn työn takaavan työn jatkuvuuden. Psykologisen sopimuksen toinen perusmalli, transaktionaalinen sopimus, puolestaan perustuu tunteen sijaan vaihtosuhteelle, eikä työntekijä identifioitu työhönsä tai organisaatioon voimakkaasti. Transaktionaalisen sopimuksen luonteeseen kuuluu, että työntekijä tekee vain sopimukseen kuuluvat tunnit ja panostaa työhönsä vain sen verran kuin on tarpeen työtehtävien loppuun saattamiseksi. (Rousseau 1995; Conway & Briner 2005.) Työsuhteen muoto voi vaikuttaa psykologiseen sopimukseen siten, että määräaikaissa työssä sopimus on todennäköisemmin transaktionaalinen (Rousseau 1995). Sopimusmallien ominaisuudet ovat hahmoteltuina taulukossa 1.

Relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen piirteiden on uudemmissa tutkimuksissa sanottu voivan myös kerrostua. Tällöin transaktionaalisuuteen kuuluva vaihtosuhde olisi ikään kuin kaikkien suhteiden perustana ja transaktionaalisten lupauksen, kuten oikeudenmukaiseksi koetun palkkauksen, tulisi toteutua ennen kuin voidaan rakentaa relationaaliselle sopimusmallille ominaista luottamuksellista suhdetta. (de Cuyper ym. 2007.)

Psykologisista sopimuksista käytävän keskustelun keskiössä on oletus perinteisen, relationaalisen sopimuksen katoamisesta työelämän epävarmemmaksi kokemisen myötä (esim. Herriot ym. 1997; Smithson & Lewis 2000). Tuomo Alasoinin (2006) mukaan työn mielekkyys on yleisesti heikentynyt, koska kokemus työelämän epävarmuudesta horjuttaa uskoa perinteisen psykologisen sopimuksen pitävyyteen. Useiden tutkimusten mukaan epävarmuus ei kuitenkaan ole lisääntynyt: työaikojen keskimääräinen pituus ei ole juurikaan muuttunut.

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen mallit.

	Työsuorituksen määrittely	Työsuhteen kesto ja työaika	Sitoutumisen taso
Transaktionaalinen psykologinen sopimus	Tarkasti määriteltä, ei muutu	Määräaikaisuus, tehdään vain sovitut tunnit	Heikko, suuri vaihtuvuus
Relationaalinen psykologinen sopimus	Ei tarkasti määriteltä	Pysyvyys, joustaminen työnantajan hyväksi	Vahva tunnepohjainen sitoutuminen, vähäinen vaihtuvuus
Tasapainotettu psykologinen sopimus	Tarkasti määriteltä, mutta muuttuu ajan kuluessa: työssä kehittyminen	Uralla eteneminen (työpaikkaa vaihtaen), joustaminen työajassa, jos se hyödyttää urakehitystä.	Vahva sitoutuminen työhön ja omaan uraan

Lähde: Taulukko on koostettu Rousseau (1995) sekä Conway ja Brinerin (2005) pohjalta. Kuviota on muokattu ja siitä on poistettu transitionaalisen psykologisen sopimuksen malli, joka on tyypillinen vain poikkeustilassa olevissa organisaatioissa.

Epävarmuudesta kertova uutisointi on sen sijaan lisääntynyt merkittävästi, mikä on voinut vaikuttaa myös epävarmuuden kokemisen lisääntymiseen (Doogan 2009). Epävarmuuden kokemus voi tästä huolimatta olla todellinen. Esimerkiksi Sennettin (1998) mukaan työelämän epävarmaksi kokeminen heikentää merkittävästi elämän suunnittelun mahdollisuuksia.

Joidenkin arvioiden mukaan nuoremmat työntekijäsukupolvet eivät välttämättä enää edes odota työsuhteelta pysyvyyttä ja turvallisuutta, vaan psykologiset sopimukset seuraavat nykyajan työelämärealiteetteja. Epävarmuutta ei ehkä pidetä enää sopimusrikkomuksena, mutta se halutaan korvattavan työn sisällöllisellä palkitsevuuksella. (Smithson & Lewis 2000; Martin ym. 1998.) Liiallisen turvallisuuden ja muuttumattomuuden voidaan jopa katsoa haittaavan työntekijän toimijuutta ja itsensä toteuttamista, eli kehittymistä ja työuralla etenemistä (Seeck & Parzefall 2008).

Työelämän uusia lupauksia ja odotuksia kuvaa tasapainotetun psykologisen sopimuksen malli, jossa yhdistyvät edellä kuvattujen sopimusmallien osa-alueet: relationaaliseen sopimukseen kuuluva sitoutuminen yhdistyy transaktionaalisen sopimuksen vaihtosuhteeseen. Työntekijä on sitoutunut työn tavoitteiden saavuttamiseen, mutta toivoo voivansa hankkia samalla sellaisia

taitoja ja tietoja, jotka edesauttavat työssä kehittymistä ja työllistymistä myös jatkossa, jos työn jatkuminen samassa organisaatioissa ei olisikaan enää mahdollista. Tasapainotettu sopimus on tyypillinen organisaatioissa, joissa tapahtuu paljon muutoksia ja työssä menestymisestä kilpaillaan. Tässä sopimusmallissa työntekijä voi joustaa tarpeen mukaan esimerkiksi työajoissa, mikäli se edistää hänen työmarkkina-arvoaan. (Rousseau 1995; Conway & Briner 2005.) (Ks. taulukko 1.)

Tietotyön psykologisia sopimuksia tutkitessa yksi keskeinen tekijä onkin mahdollisuus työssä kehittymiseen. Monipuolisen osaamisen ja kehittymisen kautta työllistymismahdollisuuksien toivotaan parantuvan. Näiden psykologiseen sopimukseen kuuluvien lupauksien täyttymisen seurauksena tietotyöntekijät sitoutuvat organisaatioon ja sen tavoitteisiin tiiviimmin. (Flood ym. 2001.) Nuorempien tietotyöläisten on havaittu toivovan työltä haasteita ja kehitysmahdollisuuksia mutta samalla vaihtelua työurallaan, eli he eivät sitoudu niin tiukasti yhteen organisaatioon. Toisaalta edelleen löytyy niitäkin tietotyöläisiä, jotka nojaavat perinteiseen, relationaaliseen sopimusmalliin ja toivovat monipuolisen osaamisen varmistavan työuran liikkuvuuden sijaan samassa organisaatioissa pysymisen (Saari & Ojala 2011).

Taulukossa näkyy mallien eroaminen työajan suhteen. Transaktionaalisisessa mallissa työaika perustuu työsopimukseen, relationaalisisessa mallissa työajassa joustetaan työnantajan tarpeen mukaan. Tasapainotetussa sopimusmallisakin työajassa joustetaan, mutta ei työnantajan tarpeista lähtien kuten relationaalisisessa mallissa, vaan oman harkinnan mukaan, joustamisen hyödyn perusteella. Ylitöitä tehdään, mikäli se hyödyttää omaa uraa.

TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tarkastelen tässä artikkelissa tietotyön työajan ja psykologisten sopimusten välistä suhdetta. Psykologinen sopimus toimii työaikaorientaation taustalla, eli vaikuttaa siihen millainen käsitys työajasta työntekijällä on ja miten organisaatiokulttuurin, esimiesten ja työntekijöiden itsensä nähdään vaikuttavan siihen. Analysoin ensin sitä, miten tietotyöntekijät näkevät organisaatiokulttuurin, esimiesten toimien ja tietotyöntekijöiden itsensä vaikuttavan työaikoihin ja työajan rajaamiseen. Näiden käsitysten pohjalta pohdin, millaisia psykologisen sopimuksen muotoja tai komponentteja tietotyön työaikakäsitysten ja -käytäntöjen taustalla on.

Psykologisen sopimuksen tutkimus kohdistuu usein sopimuksen rikkomisen seurauksiin, mutta sopimuksen sisältöä ja sen muodostumista on tutkittu vähemmän. Psykologista sopimusta on tutkittu pääasiassa kvantitatiivisesti (ks. Conway & Briner 2005), ja tarkoitukseni onkin selvittää, millaisia arkipäivän merkityksiä ja jäsennyksiä ajankäyttö saa laadullisessa aineistossa, psykologisen sopimuksen teorian avulla tarkasteltuna.

Aineistonani on kahdessa suomalaisessa tietointensiivisessä organisaatiossa vuonna 2008 kerätty teemahaastatteluaineisto. Haastatteluiden kattoteemana oli työhyvinvointi, ja kysymykset käsittelivät laajasti työhyvinvoinnin eri osa-alueita työpaikan ilmapiiristä työajan kautta johtamisen merkitykseen. Työaika kietoutui osaksi useita haastattelun teemoja, joten aineisto kykenee hyvin vastaamaan tutkimuskysymyksiini.

Ensimmäinen tutkimusorganisaatio on teollisuusyrityksen tutkimus- ja kehitysosasto (N=7) ja toinen aikuiskoulutusorganisaatio (N=12).

Teollisuusyrityksen tutkimus- ja kehitysosastolla (aineisto-otteissa ”T&K”) työskentelee noin kuusikymmentä asiantuntijaa, joista 90 % on miehiä. Osaston perustehtävänä on tuottaa emoyritykselle uusia teknisiä ratkaisuja ja kehittää yrityksen tuotteiden toimivuutta. Aikuiskoulutusorganisaatio (aineisto-otteissa ”Koulutus”) tuottaa sekä avoimen yliopiston opetusta että ammatillista täydennyskoulutusta. Organisaatio on jakautunut kolmeen yksikköön ja työllistää noin sata henkeä, joista suurin osa on naisia. Molemmissa organisaatioissa on käytössä joustava työaika, eikä ylitöistä makseta korvauksia kuin poikkeustilanteissa. Pysin analyysissäni tarkastelemaan, miten työaika todellisuudessa pysyy rajojen sisäpuolella, sekä kenen vastuulle työajan kontrolloinnin koetaan kuuluvan. Analyysini ei kuitenkaan kohdistu organisaatioihin sinänsä tai niiden vertailuun, vaan käsitelen organisaatioiden aineistoja rinnakkain.

Keskityn tässä artikkelissa tietotyöntekijöihin. Tarkastelen myös esimiesasemassa toimivia haastateltuja nimenomaan työntekijöinä, en työnantajapuolen näkökulman edustajina. Lähestymistapani edustaa siis Denise Rouseaun (1995) linjaa, koska jätän organisaation näkökulman tutkimukseni ulkopuolelle. Psykologisen sopimuksen käsitteen syntyessä 1960-luvulla sitä tarkasteltiin työnantajan ja työntekijän välisenä vaihtosuhteena, mutta nykyinen, Rouseaun aloittama tutkimuslinja korostaa yksilön näkökulmaa (De Cuyper & De Witte 2007; Rouseau 1995). Psykologinen sopimus on tässä tutkimuksessa nimenomaan yksilön käsitys, ei yksilön ja organisaation välinen, jaettu käsitys työsuhteen velvollisuuksista.

Tutkimusmenetelmäni on teoriaohjaava analyysi (Tuomi & Sarajarvi 2002). Krippendorff (2004, 342) käyttää vastaavasta analyysitavasta nimeä kysymysohjaava sisällönanalyysi: tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaukset aineiston lähiluvulla sen sijaan että aineiston oletettaisiin tarjoavan kysymykset. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä näkyy aikaisemman tiedon merkitys, mutta tutkimus ei kuitenkaan ole teoriaa testaavaa (Tuomi & Sarajarvi 2002). Analyysin alkuvaiheessa etenen teemoitellen erilaisia tulkintoja siitä, kenelle vastuu työaikakontrollista kuuluu. Tutkimuksen analyysiyksikkö on siten yksittäisen tai useamman lauseen muodostama ajatuskokonaisuus,

joissa kerrotaan suhteesta työaikakontrolliin. Näiden tulkintojen perusteella analysoin, miten tulkinat suhteutuvat psykologisen sopimuksen teoriaan.

Analysoin tässä artikkelissa, miten yksittäiset tietotyöntekijät merkityksellistävät organisaatiokulttuurin, esimiesten ja työntekijöiden toiminnan työajan suhteen ja pohdin millainen psykologinen sopimus tämän merkityksellistämisen taustalla vaikuttaa. Psykologisen sopimuksen teoria ei siis ole varsinaisen testaamisen kohteena vaan toimii välineenä analyysissä.

TULOKSET

Organisaatiokulttuurin merkitys työaikaorientaatiolle

Organisaatiokulttuurin ja työyhteisön sisäisten normien on havaittu vaikuttavan myös työaikaan suhtautumiseen (esim. Julkunen ym. 2004). Molemmissa tutkituissa organisaatioissa varsinaisten rahallisesti korvattavien ylitöiden tekemistä on vähennetty. Lähtökohtana on normalityöaika ja liukumien käyttö, ja ylitöihin määräämiseen vaaditaan vahvat perusteet. Ylimääräiset, liukuman puitteissa tehdyt tunnit myös pidetään vapaina, eikä niitä oleteta lahjoitettavan organisaatiolle. Venyvillä työajoilla ja ylitöillä ei uskota saavutettavan automaattisesti menestystä, joten organisaatioiden työaikakulttuurien ei toivota perustuvan pelkästään niiden varaan:

”Sellanen koohtus, että hyvinvointi, tuottavuus ja kaikki, semmonen niin kun menestys lähtee siitä, että tehdään loputtomasti töitä yötä myöten niin on paskan vale. Eihän se niin ole. Täytyy mennä kotiin ja täytyy olla lasten kanssa ja täytyy liikkuu ja... ei tää loputtomalla painamisella parane. Ja sit siihen tulee tietysti se kaksoisviesti, että vaikka mä tämmöstä viestiä kerron, niin kuitenkin ne reunaehdot on semmoset, että täytyy tehdä paljon töitä, jotta pystyy niillä hinnoilla, millä me pystytään ylläpitämään, niin pystyy saamaan riittävästi rahaa, ett tää homma pyörii.” (Koulutus, johtaja)

Pelkkä työtuntien määrä ei ole ratkaisevaa, eikä pelkkä läsnäolo kerro mitään tehokkuudesta tai tuottavuudesta, eikä edistä hyvinvointia. Tällaisessa kulttuurissa työntekijät voivat katsoa normaalityöajan noudattamisen oikeudekseen. Toisaalta työtä on kuitenkin tehtävä sekä tuntimääräisesti paljon että tehokkaasti, jotta kilpailussa pärjätään. Organisaation onkin tavoiteltava tasapainotilaa, jossa työt saadaan tehtyä, mutta ilman loputtomia ylitöitä. Haastateltu johtaja painottaa myös vapaa-ajan ja perhelämän merkitystä hyvinvoinnille ja sitä kautta organisaation tuottavuudelle; työ ei voi täyttää koko elämää.

Haastatteluote kertoo myös tietotyön työajan haasteellisuudesta. Vaikka normalityöaika pidettäisiinkin tavoiteltavana ja vaikka organisaatiossa vallitsee ylitöihin kielteisesti suhtautuva kulttuuri, voi periaatteen toteuttaminen olla käytännössä hankalaa. Vaikka tietotyö läikkyykin helposti vapaa-ajalle, organisaatiokulttuurin toivotaan kunnioittavan työntekijöiden oikeutta omaan elämään ja vapaa-aikaan:

”[...] helposti nykyään työasiat riistäytyy siine vapaa-ajan puolelle kaikkialla saavutettavuuden takia. Mä toivoisin, että semmoinen kulttuuri ei yleistyis, että oletettais, että ihminen on aina saatavilla, työnantajan käytössä 24 h. Kukaan ei sellaista pitkän päälle kestä, että on aina töissä. Erilaiset päivystysjärjestykset täytyy sopia, mutta täytyy hyväksyä, että joskus ihminen on lomalla ja joskus se nukkuu ja sitä pitäis kunnioittaa kanssa.” (Koulutus, johtava suunnittelija)

Organisaation toivotaan panostavan päivystysjärjestyksiin ja työaikajärjestelyihin, jotta kukaan ei joutuisi kantamaan vastuuta ja olemaan työvalmiudessa ympäri vuorokauden. Tällaisen periaatteen mukaan toimiminen kertoo transaktionaalisesta psykologisesta sopimuksesta, eli työntekijöiden velvollisuutena on vain tietyn työmäärän tekeminen, ei koko elämän uhraaminen.

Tätä oikeutta työajan rajaamiseen voidaan valvoa paitsi oman työn suhteen myös työyhteisön kesken:

”En mä tee [ylitöitä] silleen pitkästi. Ett joskus tein, mutta en enää kyllä. Jotkut tekee, mutta musta se on koko ajan vähentynyt. Ehkä se työkuulttuuri on tässä mielessä muuttunut paljonkin. Meidän edellinen johtava suunnittelija oli ylpeä siitä, että hänen sähköpostinsa tulevat sunnuntai-iltana tai myöhään. Ja hän saattoi noteerata, että se Merjakin oli laittanut viestin lauantai-illal, että hyvä tyttö. Me jopa huomautellaan toisillemme, että miksi sä tohon aikaan, miksi sä työviestejä olet tohon aikaan laittanut. Varo vähän.” (Koulutus, suunnittelija)

Organisaation työaikakulttuurit voivat muuttua ajan kuluessa, ja ylitöiden ihannoinnista siirtymäänkin työn rajojen vaalimiseen. Kulttuurin muuttuessa yksittäinen työntekijä voi muuttaa myös omaa työn tekemisen tapaansa, kun yhteisö ei enää suosi ylitöitä. Samalla yhteisö voi valvoa jäsentensä pysymistä työaikanormissa varoittamalla ylitöistä.

Organisaatioihin on pyritty tietoisesti rakentamaan työaikakulttuuria, jossa normalityöaika on sallittu. Esimiehet pyrkivät pitämään tätä uutta kulttuuria yllä ja myös esimerkiksi näyttämällä kannustamaan työntekijöitä normalityöajassa pysymiseen. Erään esimiehen mukaan hänen työhyvinvointitavoitteensa on, että ”työpaikalle tullaan hyvillä mielin kahdeksalta ja lähdetään neljältä hyvillä mielin kotiin.” Toinen puolestaan arvostaa organisaation työaikakulttuurin muuttumista myös perhe-elämän huomioon ottavaan suuntaan:

”Musta on aivan ihanaa, kun meil on yks toimitusjohtaja, jolla kolme pientä lasta ja meidän talousjohtajalla on kaks pientä lasta ja se tuo siihen oman jotenkin semmoisen, ett tääl on muuttunut hirveesti, [...] ett on ihan ok, että vaikka talousjohtaja sanoo, että nyt hänen täytyy lähteä hakemaan lapset tarhasta. Tai toimitusjohtaja, ett hänen täytyy viedä Lasse tarhaan aamulla, ett ei hän pääse kun vast yhdeksäksi.” (T&K, johtaja)

Samalla kun johtajat pyrkivät muuttamaan työaikakulttuuria, he toteuttavat myös käytännössä omaa psykologista sopimustaan pitämällä kiinni normalityöaikojen rajoista.

Tutkittujen organisaatioiden normalityö-

ajan tavoittelu on täysin vastakkaista esimerkiksi Hochschildin (1997) esittämälle amerikkalaiselle mallille, jossa nimenomaan läsnäolotuntien eli ”face-timen” määrä oli tärkeintä, ja ylitöiden nähtiin kertovan sitoutumisesta organisaatioon. Tämän tutkimuksen esimerkkiorganisaatioissa kulttuuria yritetään aktiivisesti muuttaa pois ylitöiden suosimisesta, ja vapaa-aika halutaan erottaa työstä. Vastaavanlaisen siirtymisen läsnäolotuntien arvostamisesta tuloksen seuraamiseen on nähty myös käytännössä lisäävän työhyvinvointia ja tehokkuutta (Munck 2001).

Tietotyön vaikea hallittavuus ja ennakoitavuus asettavat kuitenkin jatkuvia haasteita sille, miten työaikaa voidaan käytännössä rajata. Rutherfordin (2001) mukaan aika on organisaatiokulttuurin perusosa, ja pitkittävän työajan luomisessa johdolla on vaikutusvaltaa. Rutherfordin tutkiman, työajan pitkittämistä suosivan kulttuurin ”joko olet menossa kotiin”-kysymyksen sijaan tutkituissa organisaatioissa tunnutaan kysyvän ”etkö vieläkään ole menossa kotiin?” Rutherfordin (em.) mukaan pitkiin työaikoihin suostuminen voi olla vaatimus yhteisöön sisäänpääsulle ja se voidaan tulkita sitoutumisen merkiksi, päinvastoin kuin tämän tutkimuksen esimerkkiorganisaatioissa.

Myös Julkusen, Nätin ja Anttilan (2004, 232) tutkimuksen mukaan työpaikan kulttuuri vaikuttaa merkittävästi työaikojen pituuteen. Normalityöaikaa suosiva tai ylitöitä läpi sormien katsova työkuulttuuri heijastuu toteutuneisiin työaikoihin, kuten myös työkeskeisyys verrattuna perhemyönteiseen kulttuuriin. Tämän tutkimuksen organisaatioiden kulttuureissa arvostetaan muutakin kuin työtuntien määrää. Työt on toki tehtävä, mutta myös perheelle ja muulle elämälle on jäätävä aikaa ja voimavaroja. Organisaatiokulttuurit antavat ikään kuin luvan hakea ajankäyttöön tasapainoa eri elämäntilanteiden välille.

Psykologinen sopimus on lähtökohtaisesti työntekijän ja työnantajan välinen, mutta siihen vaikuttaa merkittävästi paitsi näiden kahden osapuolen toiminta, myös työyhteisön tavat ja organisaatiokulttuuri. Työntekijä voi perustaa oman sopimuksensa sisällön osittain työyhteisöstä saamilleen tiedoille ja tekemilleen havainnoille (ks. Rousseau 1995). Aineistossa havaittu normalityöajan noudattamisen periaate organisaatiokulttuurin tasolla ikään kuin antaa

työntekijälle luvan perustaa myös psykologisen sopimuksensa tämän periaatteen varaan: ylitöitä ei odoteta eikä vaadita, joten normalityöaika pidetään oikeutena, transaktionaalisen psykologisen sopimuksen hengessä. Toisaalta töiden valmiiksi saamisen tiedetään vaativan paljon ja tehokasta työskentelyä, joten psykologisen sopimuksen on sisällettävä myös relationaalisia komponentteja, eli sitoutumista työn tavoitteisiin ja organisaatioon.

Esimiesten toiminnan merkitys työaikaorientaatiolle

Vaikka organisaatiokulttuuri suosisikin normalityöaika, tarvitaan myös käytännön toimia työajan rajaamiseen. Osa tietotyöntekijöistä näkee, että esimiesten on kannettava käytännön tasolla vastuu työajan rajaamisesta:

”Esimiehet ne työt järkkää ja prioriteetit puolustaa... tai sanotaan, että ihmisten työkuormat näkee, niin niittenhän tehtävä on se, että ei nyt kauheeseen ylikuormaan sais mennä. Ja sitten taas pitäis ylöspäin jotenkin puolustaa, että ei pysty ottaan enempää.” (T&K, tuotekehitysjohtaja)

Esimiehille annettava vastuu perustellaan kokonaisvastuulla töiden organisoinnista ja sillä, että esimiehet näkevät kaikkien työntekijöiden tilanteen. Esimiehellä on haastatellun näkemyksen mukaan myös mahdollisuus toimia alaistensa puolestapuhujana töiden organisoinnissa.

Osa työntekijöistä kuitenkin tekee ylitöitä, jolloin esimiesten velvollisuudeksi nähdään tilanteeseen puuttuminen:

”Multa on just karsittu [töitä] tän työnkuvan selkeyttämisen myötä, mut tähän mennessä on ollut aika mahdoton, että ei normalityöaika oo riittänyt. Varmaan tää uusi johtaja näki sen selkeesti, että aikaisemmin mä en saanut sitä ääntäni kuuluviin, kun yritin kertoa, että tää on ihan mahdotonta, että mä en pysty sillä tavalla hoitamaan näitä hommia, kun mä itse haluaisin panostaa. Mutta tää uus johtaja näkee sen, että organisaatiossa kannattaa resursoida asiat vähän uudella tavalla.” (Koulutus, viestintäsihteeri)

Vasta esimiehen vaihtuminen ja sen myötä tehtävänkuvan muuttuminen auttoi haastateltua saamaan työaikansa kuriin, kun työntekijän omat keinot eivät riittäneet. Johtajan toivotaankin puuttuvan ylikuormitustilanteisiin, mikäli työntekijä ei voi ratkaista tilannetta itsenäisesti. Tällainen puuttuminen vaikuttaa olevan aineistossa melko harvinaista, ja pääasiassa tietotyöntekijät hoitavat töiden organisoinnin autonomisesti. Toisaalta johtajat itse voivat kokea hieman ristiriitaiseksi velvollisuudekseen tilanteeseen puuttumisen, mikäli joku tekee ylitöitä, vaikka niitä ei olisi määrätty:

”[...] on yksilöitä, jotka tekee jatkuvalla syötöllä pitkää päivää, ja saldot paukkuu koko ajan. Ja sitten aina välillä joittenkin kanssa käydään sitä keskustelua, että et saa tehdä näin pitkää päivää, ja joittenkin kanssa sitten taas keskustellaan, että noh, jos sä haluat niin saat tehdä, mutta sitten niit lomiakin pitäis pitää. Mutta että yleisesti se on ihmisistä itsestä lähtevää, että haluaa tehdä pitkää päivää. Työ on niinkun yksi sisältö elämään.” (T&K, tuotekehitysjohtaja)

Vaikka tietotyö on lähtökohtaisesti autonomista, myös johtajan lausunnon mukaan esimiestason toimia tarvitaan työaikojen hallinnassa. Työmäärä sinänsä ei välttämättä edellytä ylitöitä, mutta esimiesten tulee seurata alaistensa tapaa organisoida työnsä. Vaikka pitkien työpäivien nähdään olevan joillekin luonteva tapa työskennellä, jää esimiesten vastuulle silti kokonaisuuden valvonta.

Johtajien vastuuttaminen työajasta ja sen rajaamisesta kertoo relationaalisesta psykologisesta sopimuksesta siinä mielessä, että esimiesten katsotaan edelleen olevan velvollisia huolehtimaan alaistensa hyvinvoinnista ja oikeuksien toteutumisesta. Relationaaliseen sopimukseen kuuluu Rousseau (1995) mukaan eräänlainen patriarkaalisen suojelun perinne, eli työntekijä uskoo työnantajapuolen huolehtivan työntekijöistään vastapalveluksena työntekijöiden sitoutuneelle asenteelle ja työtavalle, johon kuuluu myös joustaminen työajoissa.

Esimiesten vastuu työajan hallinnasta ja vastuusta ei kuitenkaan saanut haastattelussa kovin suurta painoarvoa. Tietotyössä autono-

misuus on lähtökohta, joten esimiehet puuttuvat työaikaan ja työn organisointiin lähinnä ongelmatilanteissa, kun töitä on liikaa tai niiden aikataulutus ei onnistu. Julkusen ym. (2004, 106-109) tutkimuksessa työaikapaineet ja työaikojen venyminen yhdistettiin organisaatioiden huonoon johtamiseen ja töiden organisointiin. Esimerkkiorganisaatioissa työajan rajaaminen tuntuu kuitenkin nojaavan organisaatiokulttuuriin ja epävirallisiin toimintalinjauksiin enemmän kuin esimiestyöhön. Yksi syy tähän voi olla työntekijöiden autonomian kunnioittaminen. Suoran ohjeistamisen sijaan esimiehet pyrkivät vaikuttamaan työaikoihin epäsuoremmin, organisaatiokulttuurin muokkaamisen kautta.

Työntekijöiden vastuu ja työaikaan vaikuttamisen mahdollisuudet

Tietotyön joustavat työajat ja työn vapaa aikatauluttaminen voidaan nähdä etuoikeutena, jonka toteuttaminen vaatii myös vastuullisuutta:

”Se on etu, että työn voi tehdä parhaaksi katsomallaan tavalla. Itse vastata siitä aikataulutuksesta ja toteutuksesta ja sopia asiat itse vapaasti. Se edellyttää vain sen, että ihmisen pitää ymmärtää vastuunsa ja vaatiihan se tekijältään tietynlaisia ominaisuuksia, ettei se varmaan kaikille sovi, mutta kyllä se ilman muuta on pelkkää plussaa.”

(T&K, suunnittelija)

Työn autonomisuus vaatii työntekijältä paljon. Vapaat työajat ja itsenäisyys eivät siten sovi kaikille, mutta toisaalta jotkut ottavat siitä kaiken irti. Tietotyön on sanottu olevan haastavuuden ja autonomisuuden lisäksi usein sisällöllisesti palkitsevaa (Blom ym. 2001), joten työn imu saattaa jopa viedä tietotyöläisen mennessään:

”[...] ainakin mun kohdalla, niin tunteja tulee aina enemmän. Ne plussat tulee automaattisesti. [...] kun mä tuun kaheksaks töihin niin tuntuu, että se kaheksan tuntia on aika lyhyt. Jos jo neljän aikaan pitäis lähteä pois niin... et se on enemmän et jos kaheksaks tulee töihin, niin vasta neljän jälkeen sitä rupee miettimään, suunnittelee sen, että jossain vaiheessa lähen kotiin.”

(T&K, Senior Research Engineer)

Työaikojen joustavuus ja ajoittainen ylimääräisten työtuntien tekeminen sopivat joidenkin työntekijöiden työtapaan, eikä lisätunteja koeta ikäväksi velvollisuudeksi, vaan oikeudeksi tehdä työtä omissa tahdissa ja aikataulussa. Julkusen ym. (2004, 104) tutkimuksen mukaan tietotyön työaikojen venymisen suurimpana syynä pidettiin työn luonnetta, mutta toiseksi suurin syy oli oma innostus ja sitoutuminen työhön. Työ halutaan saattaa loppuun, vaikka siihen ei normaalityöaika riittäisikään. Parhaimmillaan tietotyötä kannattelee flow-tila (Csikszentmihalyi 2005) jolloin työ tuntuu sujuvan kuin itsestään, eikä työtä malta lopettaa. Flow ei kuitenkaan saa alkuaan kiireessä, vaan sen käynnistymiseen tarvitaan aikaa. Tässä mielessä työaikojen joustaminen voisi palvella innovaatioille aikaa tarvitsevia tietotyöläisiä, mutta ongelmaksi voi muodostua se, että innovoinnille ei käytännössä riitä aikaa rutiinien ohella.

Työaikojen venyminen voi työn imun sijaan johtua luonnollisesti myös töiden määrästä. Toisten mielestä tietotyöläisen tuleekin osata johtaa itse itseään ja aikatauluttaa tekemisensä, eli rajaaminen on työntekijän velvollisuus:

”Monessa kohtaa se on omaa tyhmyyttä, ettei ole saanut järjesteltyä niitä töitä niin, etteikö niitä olis saanut tehtyä. Oma vastuuntunto, että ne tehdään. Että jos työ vaatii, niin ne hoidetaan. [...] että onko niin epäpätevä, ettei pysty hoitamaan näitä töitä [työajan puitteissa] vai mikä siinä on se pointti.”

(Koulutus, suunnittelija)

”[Kiire] johtuu kuitenkin useimmiten siitä että kaverit ei oikein saa itse järjestykseen niitä töitensä.” (Koulutus, johtava suunnittelija)

Edellä siteerattujen tulkintojen mukaan tietotyön autonomisuus ulottuu myös työn organisointiin ja työaikojen rajaamiseen, eli tietotyöläisen tulee olla oma johtajansa. Tietotyöntekijän tulisi täten pystyä itsenäiseen ajanhallintaan, ja kehittää itselleen sopivat keinot järjestää työnsä (ks. myös O’Carroll 2008). Toisaalta itsensä johtaminen voi ääripäässä johtaa siihen, että työntekijät kantavat yksin vastuuta työstään ja tekevät työtä jopa sairaina:

”Muistan ajan, jolloin olisin sairaslomalle päässyt, jos olisin vain jäänyt, mutta raportin deadline oli tiettyyn aikaan ja se oli saatava valmiiksi. Mulla oli niskat niin jumissa, että 6 puudutuspiikkiä iskettiin niskaan ja töihin. Ei silloin tullut mielenkään, että mä olisin jäänyt sairaslomalle.” (Koulutus, suunnittelija)

Tällainen uhrautuminen voi kertoa relaatiivisesta psykologisesta sopimuksesta, jossa vastuuta kannetaan yli virallisten sopimusrajojenkin. Toisaalta haastateltu teki itse päätöksen työskennellä sairaana, häntä ei määrätty työhön. Uraus saatetaan tehdä siis pikemminkin oman uran edistämiseksi kuin organisaation puolesta, eli toimintaa ohjaisi tasapainotettu psykologisen sopimus.

Tietotyöläisten oletetaan pystyvän myös itsenäisesti hahmottamaan, missä vaiheessa he tarvitsevat apua töiden organisoimiseen niin, ettei ylitöitä tarvitsisi tehdä:

”Kyllä se menee niin, että itse siitä on vastuussa hyvin pitkälti, että jos tuntuu, että nyt on ihan liikaa, niin kyllä siitä sitten itse pitää sanoa, että kyllä sitä sitten katotaan. Täällä on niin monen näköistä projektia, että se on vähän tekijän vastuulla, toki esimieskin on tietoinen niistä, mutta ei hän välttämättä tiedä mikä toisen tilanne on niissä.” (Koulutus, suunnittelija)

Autonominen työ voi tarkoittaa käytännössä sitäkin, että esimiehet eivät välttämättä ole tietoisia siitä, millainen työntekijän työkuormitus todellisuudessa on. Vastuu työmäärän ja sitä kautta työajan rajaamisesta on lähtökohtaisesti työntekijällä, jonka on raportoitava tilanteestaan. Hankalaksi tilanteen tekee se, että työtehtäviä ei aina voi delegoida tai jakaa työn autonomisen ja henkilökohtaisen luonteen vuoksi. Työntekijä voi siis joutua toimimaan ja valitsemaan ristiriitaisten vaatimusten ja todellisten resurssien välillä (ks. Järnefelt & Lehto 2002). Etenkin tietotyössä tällainen tilanne on hyvin todennäköinen, koska työn luonteen takia tiettyssä tehtävässä tarvittava tieto ja osaaminen saattavat olla vain yhden työntekijän hallussa.

Organisaatioissa vallitseva normalityöajan tavoite ja ylityökielteinen kulttuuri voivat

osaltaan lisätä aikapaineita. Johtajien antama esimerkki kahdeksan tunnin työpäivästä voi olla tarkoituseriltään hyvä, mutta käytännössä työntekijöillä ei ole aina mahdollisuutta puristaa töitään kahdeksaan tuntiin, juuri edellä mainitun työn jakamisen ja delegoinnin vaikeuden vuoksi. Myös työntekijöiden voimakas vastuuttaminen ajanhallinnasta voi entisestään lisätä paineita ehtiä hoitaa työt normalityöajassa, jotta itseen ei kohdistettaisi epäilyksiä tehottomuudesta ja siten ammattitaidon tai sitoutumisen puutteesta. Mäntylän (2006) tutkimuksessa paljastui, että tietotyöntekijät jättävät ylitöitä kirjaamatta osoittaakseen tehokkuutensa. Tällaista ”harmaata ylityötä” tunnutaan tehtävän tämänkin tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Jos välillä tietotyön sankari olikin se, jolla on eniten työtunteja viikossa, nyt sankarin maineen saa olemalla tehokas. Tämän tavoitteen saavuttaja voi kuitenkin lopulta olla ylitöitä paiskovaa uupuneempi.

Työntekijän oman vastuun korostaminen hylkää relationaaliseen sopimukseen liitetyn työnantajan patriarkaalisen suojelun, eli sen, että työnantaja huolehtii työntekijän hyvinvoinnista. Seeckin ja Parzefallin (2008) mukaan työntekijät voivat kokea olevansa itse itsensä johtajia välittämättä virallisista johtajista. Autonomia otetaan työn luonteesta johtuvana itsestäänselvytyenä, joten itsensä johtamista pidetään velvollisuutena. Vaikka relationaalisen sopimuksen suojele hylätäänkin, kysymys ei ole välttämättä tiukasti sopimustunneissa pysyvistä transaktionaalisesta sopimuksesta. Vastuullinen ja sitoutunut suhtautuminen työn valmiiksi saamiseen, vaikka samalla omista oikeuksista kiinni pitäen, kertoo pikemminkin tasapainotetusta psykologisesta sopimuksesta (Rousseau 1995). Työntekijät tuntevat oman työkenttäänsä ja tarkkailevat aktiivisesti, koska kannattaa tehdä ylitöitä ja koska voi löysätä tahtia ja ottaa ylityötunnit takaisin vapaina.

Johtopäätökset psykologisesta sopimuksesta

Tietotyön työaikaa ja sen rajaamista koskevat monet erilaiset käsitykset viittaavat siihen, että tietotyössä toimii samanaikaisesti monenlaisia psykologisen sopimuksen muotoja. Työaika on kuitenkin vain osa psykologista sopimusta, eikä

työntekijöiden suhtautuminen työaikaan määritä koko sopimuksen tilaa.

Transaktionaalinen sopimusmalli näkyy työaikaorientaatioissa siten, että normaalityöaika nähdään lähtökohtaisesti oikeutena. Tämän sopimusmallin mukaan toimittaessa normaalityöajassa pysytään työtahtia kiristämällä, eikä ylitöitä tehdä ilman määräystä. Esimiesten ei oleteta tulevan apuun työn organisoinnissa, vaan myös töiden organisointi halutaan hoitaa autonomisesti. Transaktionaalisen sopimuksen vaihtoluonteeseen kuuluu, että ylitöihin voidaan määrätä, mutta omaehtoiseen ylityöhön ei nähdä velvoitetta. Tällainen suhtautuminen työaikaan ei kuitenkaan välttämättä määritä koko psykologista sopimusta. Työajoistaan kiinni pitävä työntekijä voi olla hyvin sitoutunut työhönsä ja organisaatioon, mutta katsoo oikeudekseen tehdä vain tiettyä työaika. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että ainakaan tutkituissa organisaatioissa transaktionaalinen psykologinen sopimus ei ole tietotyölle ominainen. Tätä voi selittää tietotyöhön olennaisena osana kuuluva työn henkilökohtaisuus, jolloin vastuu tietystä työkokonaisuudesta on hoidettava loppuun saakka, joten aikarajojen noudattaminen ei välttämättä käytännössä ole mahdollista. Työn realiteetit siis muokkaavat psykologista sopimusta.

Psykologisen sopimuksen relationaalisuus puolestaan näkyy aineistossa siten, että työtunteja tehdään enemmän kuin virallinen työ-sopimus vaatisi. Työn tahti ja määrä otetaan annettuina, ja niiden muuttamiseksi tarvitaan esimiehen toimia. Organisaatiolta odotetaan edelleen myös vastavuoroista luottamusta ja turvallisuutta työn jatkuvuuden suhteen, vaikka relationaalisen sopimuksen kultakauden onkin jo ennakoitu menneen ohi. On kuitenkin ristiriitaista, että organisaatioissa puhutaan normaalityöajan riittävän, mutta käytännössä siinä pysyminen vaatii työajan äärimmilleen tehostamista. Relationaalisen sopimuksen mukaan toimivalle tietotyöntekijälle tällainen toimintatapa on omiaan aiheuttamaan uupumista, mikäli työ on hyvin intensiivistä eivätkä esimiehet tee muutoksia työn organisoinnissa.

Tasapainotettu sopimus näyttää tutkimuksen mukaan valtaavan alaa tietotyössä. Tämän sopimusmallin mukaan toimivilla työntekijöillä työaika ja -teho perustuvat pitkälti omaan harkintaan. Sovitut työt tehdään, itsenäisesti

ja loppuun saakka. Taustalla vaikuttavat tasapainotettuun sopimukseen kuuluvat työssä kehittymisen sekä uran luomisen vaatimukset ja toiveet. Tasapainotetun sopimuksen ydinlupaus on turvallisuuden sijaan työssä kehittyminen ja työllistyvyys. (Esim. Alasoini 2006; Rousseau 1995.) Vaikka esimerkkiorganisaatiot tarjoavat suhteellisen vakaita työuria, tuntuvat työntekijät silti pyrkivän luomaan itsestään kuvaa tehokkaina työntekijöinä, ja siten vahvistamaan asemiaan työmarkkinoilla. Työntekijät tuntevat hyvin työelämän todellisuuden, joten omia asemia halutaan varmistella, vaikka omassa organisaatiossa kaikki olisi vielä hyvin. Molemmissa organisaatioissa työ vaatii myös jatkuvaa osaamisen päivytystä ja muutoksiin sopeutumista, jotka kuuluvat olennaisina osina tasapainotettuun psykologiseen sopimukseen. Tasapainotetussa sopimuksessa työntekijä vastaa työstään autonomisesti ja myös työaika muodostuu oman harkinnan ja arvostusten myötä. Tietotyöhön määritelmällisesti kuuluva autonomia toimii pohjana psykologiselle sopimukselle, jossa työntekijän vastuu omasta työajastaan on mahdollisimman suuri.

YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa olen pohtinut tietotyöntekijöiden käsityksiä työajasta ja analysoin työajan taustalla vaikuttavia psykologisia sopimuksia. Tietotyöntekijöiden käsitykset työajasta ja sen rajoista vaihtelevat suuresti. Vastuuta työajasta ja sen kontrolloimisesta jaetaan niin organisaatiokulttuurin, esimiestason kuin itse työntekijöidenkin kannettavaksi. Näyttää myös siltä, että tietotyössä ei ole yhtä vallitsevaa psykologisen sopimuksen mallia, jonka pohjalta työaikakäsitykset muotoutuisivat.

Tämän tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa organisaatiokulttuurien toivotaan sallivan työntekijöille normaalityöajassa pysymisen. Organisaatiokulttuuri kuitenkin asettaa vain työajan perusteet, joiden pohjalta esimiesten ja työntekijöiden käytännön toimenpiteet ja toimintatavat kontrolloivat työaika. Työajan hallinta kaadetaankin yllättävän voimakkaasti työntekijöiden itsensä niskaan. Tietotyön ajanhallinnan ydin on autonomia ja työaika ja sen hallinta ovat henkilökohtaisia asioita. Julkusen ym. (2004, 103-105) tutkimuksessa yksilöllis-

tyneen kulttuurin nähtiin hiipineen myös työaikojen määrittelyyn. Samassa tilanteessa toiset pitävät kiinni työajoista, kun toisille rajoja ei ole. Onko tällainen työaika-autonomia työntekijän velvollisuus vai oikeus? Työn joustavuudella on pyritty tuomaan etua työntekijälle, mutta työn luonteen ollessa hankalasti rajattava tai rajaton, voi tämä oikeus kääntyä velvollisuudeksi, jota työntekijä ei enää halua tai pysty kantamaan. Työntekijä vastaa siis työnsä kokonaisuudesta itsenäisesti, eikä esimies aina edes pysty puuttumaan työn käytännön organisointiin. Toisaalta juuri autonomian takia työntekijä voi ajautua sellaisiin aikaumpikuihin, joista pois pääsemiseksi esimiesten toivotaan puuttuvan peliin. Aikapaineet voivat olla jopa häpeän lähde ja ylittöitä tekevä työntekijä voidaan leimata tehottomaksi. Aikapaineet voidaan kanavoida myös ns. harmaaseen ylityöhön, eli työhön, jota tehdään normaalin työpäivän lisäksi kotona tai työpaikalla, mutta jota ei merkitä työaikaseurantaan.

Julkunen, Nätti ja Anttila (2004) huomauttavat, että vaikka tietotyöläisten työajat olivat heidän tutkimuksessaan lähellä kaikkien työllisten keskiarvoa, oli vaihtelu ryhmän sisällä suurta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan normaalityöaika ihannoidaan ja siihen pyritään. Voi kuitenkin olla, että näissäkin organisaatioissa työajat vaihtelevat todellisuudessa laidasta laitaan tai ylittöistä jätetään kertomatta tai niiden määrää vähätellään. Toisaalta joukkoon mahtuu myös niitä tietotyöläisiä, jotka tekevät ylipitkää työpäivää joko töiden määrän takia tai sitten töiden venymistä perustellaan omalla työskentelytyylillä, johon normaalityöpäivän pituus ei riitä. Jatkuvia ylittöitä ja työlle uhrautumista ei kuitenkaan arvosteta, vaan niitä pidetään pikemminkin ongelmina. Työntekijät ovat kuitenkin ilmeisen sitoutuneita työhönsä ja organisaatioonsa, joten työajoista kiinni pitäminen tarkoittaa käytännössä työn tehostamista.

Erilaisten työaikakäytäntöjen taustalla vaikuttavat erityyppiset psykologiset sopimukset. Transaktionaalinen, työn pelkkänä vaihtosuhteena näkevä psykologisen sopimuksen malli vaikuttaa olevan tietotyössä harvinainen. Työajan rajoista tiukasti kiinni pitäminen voisi kertoa transaktionaalisesta sopimuksesta, mutta se voi kertoa myös tasapainotetusta sopimuksesta. Työntekijä laskelmoi tarkasti, milloin työajan venyttämistä on hyötyä hänen uralleen ja

milloin ei. Tasapainotetussa sopimuksessa vastuu työajasta onkin enimmäkseen työntekijän kannettavana. Esimiesten väliintuloa ja töiden organisointia arvostetaan esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa omat työn organisoinnin tavat eivät enää riitä. Esimiesten vastuuttaminen kertoo tietotyöhön edelleen sisältyvän myös psykologisen sopimuksen relationaalisia komponentteja.

Organisaatiossa puhutaan jo vapaammas-ta työajasta, ja periaatteessa on sallittua lähteä kotiin kahdeksan tunnin työpäivän jälkeen tai jopa ennemmin, jos työt on tehty. Organisaation puolelta tämä on oikeastaan transaktionaalista suhtautumista, eli työt hoidettaisiin ikään kuin urakkapalkalla. Tietotyön urakka ei kuitenkaan ole koskaan valmis, vaan työ jatkuu saumattomasti vaiheesta toiseen, joten vastuu työajan rajaamisesta jää työntekijälle. Osalle työntekijöistä tämä voi sopia, ja he kokevat tämän vastuun kuuluvan psykologiseen sopimukseensa. Kuitenkin osalle työntekijöistä vaille organisaation tukea jääminen merkitsee sitä, että työnantajapuoli ei ole täyttänyt osuuttaan psykologisesta sopimuksesta, mikä voi heikentää sitoutumista (ks. Partzefall & Hakanen 2010).

Tutkituissa organisaatioissa organisaatiokulttuurin vaikutus työaikoihin näyttää olevan suuri. Esimiehet tuntuvat myös luottavan yhteisön valvontaan ja organisaatiokulttuurin vaikutukseen työajan hallinnassa, kuten myös työntekijöiden kykyyn hallita työaikaansa autonomisesti. Työntekijöillä on kuitenkin edelleen tarve saada tukea ajanhallintaan myös esimiehiltä. Psykologisen sopimuksen sanattoman luonteen takia sopimusosapuolten välille voi siis jäädä epäselvyyksiä siitä, mihin pisteeseen saakka tietotyöläiset haluavat hallita työaikaansa itsenäisesti, ja milloin tarvitaan esimiesten toimia. Työaika ja sen hallintaa ei tulisikaan jättää pelkästään psykologisen sopimuksen varaan, vaan sen tulisi olla jokaisella työpaikalla avoimen keskustelun ja jatkuvan kehittämisen kohteena.

Tutkimuksen kohteena olleissa organisaatioissa työhyvinvointi ja siihen sisältyen myös tyytyväisyys työaikoihin vaikuttaa olevan melko korkealla tasolla, mikä ei välttämättä päde kaikkiin tietotyöorganisaatioihin. Tutkimuksen aineisto antaakin mahdollisuudet lähinnä tapaututkimuksen tyyppiseen tarkasteluun eikä tuloksia välttämättä voida yleistää kattamaan

koko tietotyön kenttää. Metodina käytetyllä teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä tavoitetaan vain osa psykologisen sopimuksen luonteesta ja toiminnasta työajan suhteen. Samojen kysymysten tarkasteleminen esimerkiksi diskurssianalyysin avulla voisi valottaa ilmiön nyt piiloon jääviä puolia ja tarkentaa kuvaa psykologisen sopimuksen luonteesta ja siitä, miten se rakentuu kielellisesti. Tutkimuksen tulokset antavat aiheita myös kysymysten tarkasteluun laajemmalla aineistolla ja herättävät jatkokysymyksiä, kuten millä keinoin tietotyön työaika voisi arkipäivän tasolla hallita ja organisoida siten, että tietotyön

ydin, tiedon tuottaminen, saisi myös työajasta sen suurimman siivun.

Kahdeksan tunnin työpäivä oli aikanaan saavutus. Nyt taas muistutetaan työpäivän oikeaksi koetusta pituudesta, ja kaikki yli normaalityöajan on liikaa. Kiireen ”muodikkuus” alkaakin olla tiensä päässä. Ajan arvostuksesta kertovat esimerkiksi downshiftaamisen ja muiden työtaakan kohtuullistamiseen ja ajan lisäämiseen tähtäävien valintojen suosio. Kuten tämänkin tutkimuksen tulokset kertovat, työajan ei haluta hallitsevan työntekijöitä, vaan työntekijät haluvat hallita aikaansa.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo (2006). *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes raportteja 45*. Helsinki: Tykes.
- Alvesson, Mats (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. New York: Oxford University Press.
- Antila, Juha (2005). *Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus nro. 272*. Helsinki: Työministeriö.
- Benson, John & Brown, Michelle (2007). Knowledge workers: What keeps them committed, what turns them away. *Work, Employment and Society*, 21(1), 121–141.
- Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Castells, Manuel (1996). *The rise of the network society. Vol I. The Information age. Economy, society and culture*. Oxford: Blackwell.
- Conway, Neil & Briner, Rob B. (2005). *Understanding the psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2005). *Flow: elämän virta: Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas.
- De Cuyper, Nele & De Witte, Hans (2007). Exploring the new psychological contract among temporary and permanent workers: Associations with attitudes, behavioural intentions and well-being. In McIntyre, Scott & Houdmont, Jonathan (Eds.), *Occupational health psychology. European perspectives on research, education and practice. Vol 2*. (pp. 59–79). Maia: ISMAI Publishers.
- Doogan, Kevin (2009). *New capitalism? The transformation of work*. Cambridge: Polity press.
- van Echtelt, Patricia & Glebbeek, Arie & Lindenberg, Siegwart (2006). The new lumpiness of work: Explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment and Society*, 20(3), 493–512.
- Flood, Patrick & Turner, Thomas & Ramamoorthy, Nagaraja & Pearson, Jill (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152–1165.
- Florida, Richard (2005). *Luovan luokan esiinmarssi*. Helsinki: Talentum.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151–162.
- Hochschild, Arlie (1997). *The time bind. When work becomes home & home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004). Tietotyön työajat. *Työ ja ihminen* 18(3), 159–168.
- Järnefelt, Noora & Lehto, Anna-Maija (2002). *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Tilastokeskuksen tutkimuksia 235*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Kivistö, Marketta & Kivistö, Sirkku (2009). Palautumista edistävät käytännöt IT-ammattilaisten työhyvinvoinnin voimavarana. *Psykologia*, 44(3), 168–184.
- Krippendorf, Klaus (2004). *Content analysis. An in-*

- roduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehtola, Jyrki (2012). *Työväen teatteri*. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan julkaisuja. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Martin, Graeme & Staines, Harry & Pate, Judy (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 20–40.
- Munck, Bill (2001). Changing a culture of face time. *Harvard Business Review*, 79(10), 125–131.
- Mäntylä, Suvi (2006). *Myyteistä todellisuuteen – Henkilöstöhallinnon haasteet ICT-alalla. Sosiologian tutkimuksia A 27*. Tietoalat STTK ja Turun yliopiston sosiologian laitos: Helsinki & Turku.
- O’Carrol, Aileen (2008). Fuzzy holes and intangible time. Time in a knowledge industry. *Time & Society*, 17(2/3), 179–193.
- Ojala Satu & Hautaniemi Ari (2011). Työ täynnä uhkia ja mahdollisuuksia. Palkansaajien kokemuksia työmarkkina-asemastaan sukupuolen, ikäluokan ja sosioekonomisen aseman mukaan 1984–2008. Teoksessa Hytönen, Kirsi-Maria & Koskinen-Koivisto, Eerika (toim.), *Työtä tekee mies, nainen. Väki Voimakas no 24*. (s.138–178). Helsinki: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura.
- Parzefall, Marjo-Riitta & Hakanen, Jari (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4–21.
- Pyöriä, Pasi (2006). *Understanding work in the age of information. Finland in focus*. Acta Universitatis Tamperensis 1143. Tampere University Press.
- Rifkin, Jeremy (1997). *Työn loppu. Teknologia, työpaikat, tulevaisuus*. Helsinki: WSOY.
- Rousseau, Denise (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rutherford, Sarah (2001). “Are you going home already?” The long hours culture, women managers and patriarchal closure. *Time & Society*, 10(2/3), 259–276.
- Saari, Tiina & Ojala, Satu (2011). Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus*, 9(3), 241–255.
- Seeck, Hannele & Parzefall, Marjo-Riitta (2008). Employee agency: Challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review*, 37(5), 473–489.
- Sennett, Richard (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Smithson, Janet & Lewis, Suzan (2000). Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, 29(6), 680–698.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Van Echtelt, Patricia & Glebbeek, Arie & Lindenberg, Siegwart (2006). The new lumpiness of work: Explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment and Society*, 20(3), 493–512.
- Virmasalo, Ilkka & Hartikainen, Armi & Anttila, Timo & Nätti, Jouko (2011). Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977–2008. *Työelämän tutkimus*, 9(1), 3–17.